

# 企業内の従業員提案制度における創造的行動の比較

## アイデアの自己評価、チーム構成、相談行動と審査結果の関係

佐藤徳紀（ベネッセ教育総合研究所）、稲水伸行、山口一青（東京大学大学院経済学研究科）

### 1. 研究背景

#### 1.1 概要

近年、従業員の創造的なアイデアを経営に活かす手段として事業提案制度を実施する企業が増えており、創造的行動の解明が求められている。本研究では、2023年に開催されたX社の提案制度の二次審査を対象に、アンケートと審査結果による分析を行った。結果、Harvey & Berry (2023)のいう創造性の3つの形態のうち独創性と有用性を双方高める統合形態が審査に通過しやすく、次いで、最大化形態やバランス形態がみられた。チーム構成では同じ部署、違う部署、社外の各属性メンバーが含まれた方が通過しやすいが、適切な人数がある可能性が示唆され、相談行動では、回数が多い方が通過しやすいが提案内容に合った対象者の選択が影響している可能性がみられた。最後に、条件の組み合わせを探るためにQCAを行ったところ、一次審査から二次審査に向けて独創性を高めたとしても、チーム構成や相談行動が伴わない場合は通過しない可能性がみられた。

#### 1.2 背景

近年、日本国内でのスタートアップへの注目もあり、イノベーションのため施策の一環として、従業員による提案制度を設ける企業が増えている。大崎 & 内平 (2021)は、新規事業提案制度を一つの社内ベンチャー(ICV:Internal Corporate Venturing)として捉え、仕組み、課題および効果を組織行動の変革という観点からまとめている。従業員による新しい価値創造を作り出す場の一つとして社内提案制度があり、参加者の創造的な

活動を促進または阻害する要因の解明が求められるが、日本における実証的な研究が少ない。

#### 1.3 先行研究レビュー

一般に創造性には、独創性と有用性が含まれるとされ(Runco & Jaeger, 2012)、各要素をどのように評価するかはアイデアの発散・収束（あるいは、生成・精緻化）に影響を与える。この観点からHarvey & Berry (2023)は創造性のメタ理論を構築している。彼女らによれば、創造性は1)最大化、2)バランス、3)統合の3つの理論的視点による異なる形態をとり、例えば、最大化視点では、新規性と有用性を個別に最適化することが創造性を最大化することを意味する。バランス視点では、2つの要素の間を調整することが重要であるとされ、統合視点では、新規性と有用性が結びつくことが創造的であるとされる。しかし、このメタ理論は、理論的コンセプトであり、実証的な研究がなく、各形態の間の移行についても明らかにされていない。企業における事業提案制度の提案のなかで、どのような視点でアイデアが作られ、創造性の形態をとり、評価されるかを明らかにすることで、創造性の促進要因を探ることができる。

また、創造性と社会ネットワークに関する文献レビューを行ったPerry-Smith & Mannucci (2017)は、アイデアが社会実装につながるプロセスを「アイデアジャーニー」と呼び、1)生成、2)精緻化、3)擁護、4)実行の、4つのフェーズがあるとした。そして、それぞれのフェーズで求められるニーズ（必要なこと）と人的ネットワークは異なると考えた。特に、生成フェーズでは「弱い

紐帯」を多く持つことが効果的であり、精緻化フェーズでは「強い紐帯」を持つことが効果的であると述べ、この点を「アイデアの生成・精緻化のジレンマ」と指摘している。ただ、このジレンマは、企業内の事業提案制度における発想から企画化、事業化に至るプロセスに適用した場合、創造性の阻害要因になる可能性があるが、その発現プロセスは明らかにされていない。

1.4 リサーチクエスション

企業内の事業提案制度において、個人またはチームで創造的アイデアを生成・精緻化する際に、促進または阻害する行動を探ることで、従業員の創造性を発揮するプロセスを明らかにする。

2. 方法

2.1 企業 X 社の社内提案制度の概要とデータ

2023 年に X 社内で行われた社内提案制度を対象に調査を行った。表 1 のとおりの年間スケジュールで実施され、具体的には、6 月から募集が開始され、12 月の最終審査まで約半年を通して開催された。X 社の社内提案制度の特徴は、「2021 年から始まった 3 年目の制度」であること、「新規事業だけではなく、業務改革提案も対象に募集」しており、「エントリー数（一次審査申込数）が多く、毎年 1,000 件を超える」点にある。

X 社の 2023 年における審査は 3 段階ある。一次審査は書類審査となっており、全体で 1,796 件（新規事業 1,086、業務改革 710）の応募があり、その

表 1 社内提案制度の年間スケジュール

時期	内容
5/20	全社告知
6/1～7/12	一次審査（書類）
8/12	一次審査結果発表
↓	二次審査準備
10/2～4	二次審査（プレゼン）
10/7	二次審査結果発表
↓	最終審査準備
	最終審査（プレゼン）
12/15	※即日、結果発表

うち通過した企画 52 件が同時に、二次審査対象となる（通過辞退がなかったため）。そのうち通過した企画 14 件が最終審査対象となり、結果として受賞した企画は最優秀賞、優秀賞、特別賞を合わせ 10 件であった（過去 3 年間で最多）。

本調査では、期間中の参加者の認識・行動と審査結果との関係を調べるため、一次、二次、最終の 3 回の審査にわたり、X 社事務局を通して調査協力者を募集し、アンケート調査を実施した。審査結果を知ることによって認識が変わることを避けるため、調査 1 回目を一次審査（書類）の申し込み締め切り後から審査結果が出る前の 7 月末～8 月上旬、調査 2 回目を二次審査（プレゼン）が終了してから結果が発表される 10 月上旬に実施した。調査 3 回目のみ、審査後の 12 月中旬～月末に実施したのは、最終審査（プレゼン）は即日結果発表のためであり、審査結果の公開後の回答である点に注意が必要である。本稿では、回答数が比較的多く、結果を知る前の回答である二次審査の調査データ 110 件のうち、回答者属性が同じ、企画代表者 50 件（新規事業提案 29 件、業務改革提案 21 件）のデータを用いる。二次審査対象は全 52 企画であったため、回答率は 96%である。

2.2 二次審査対象企画の創造性の評価

本研究における創造性の評価（結果変数）は、審査での通過結果を用いた。審査は、表 2 に示す、参加者に予め示された審査項目に従い、X 社の審査を担当する管理職ならびに事務局審査員の複数名が得点と推薦フラグを付け、総合的に判断して通過企画を決めていた。なお、他の審査段階では、審査基準の数や内容は異なる。

表 2 二次審査時の応募枠別の審査基準

新規事業	業務改革	重視度
顧客課題の解像度	業務課題の解像度	●重視
提案者の熱量・チーム	提案者の熱量・チーム	●重視
解決策の妥当性	解決策の妥当性	●重視
ビジネスモデル	改善効果の規模・効果	○基礎
次の検証ポイント	計画の具体性	○基礎

### 2.3 二次審査対象者に実施した調査項目

アンケートは、以下の項目から構成した。

(1) 参加者の属性：年齢層を 5 件法（1：20 代～5：60 代以上）、管理職を 2 件法（1：一般、2：管理職以上）で聞いた。

(2) 企画の自己評価：一次審査時および二次審査時における、表 2 にある審査基準に独創性を加えた 6 観点を 7 件法（1：全くあてはまらない…7：とてもあてはまる）で聞いた。

(3) チーム構成：一次審査時および二次審査時のチーム人数、および二次審査時のメンバーの構成として同じ部署、違う部署および社外の人数を 7 件法（1：0 名（自分のみ）、2：1～2 名…7：11 名以上）で聞いた。

(4) 企画の相談行動：企画で課題解決したい対象者（社内・社外）、同じ部署（職場）の同僚、上司、事務局、違う部署にいる社員（対象者や事務局、経営幹部以外）、企画に関係する社外の有識者・取引先、社外の知人・友人（対象者や有識者・取引先以外）、その他（家族/親族など）、について相談対象者 8 観点を相談人数を 7 件法（1：なし（該当なし）、2：1～2 名…7：11 名以上）で聞いた。

### 2.4 質的比較分析（QCA）

本研究では、RQ に基づく、条件の組み合わせを検討するために質的比較分析法（QCA）を用いる。

## 3. 結果

### 3.1 二次審査通過企画の自己評価と通過率

表 3 に、二次審査における企画に対する一次と二次の独創性と妥当性の自己評価の差と通過数を示す。独創性は、企画に対するアイデアの独創性を、一次審査時と二次審査時で聞いているため、その差から「減少、同じ、増加」の 3 つに分類した。妥当性は、解決策の妥当性について独創性と同様に 3 分類している。また、通過率は、通過を 1、非通過を 0 とした平均値を示している。

Harvey & Berry (2023) の創造性の 3 つの形態に照らし合わせ、通過率の差を見ると、(a) 全体では、統合の形態に当てはまる独創性と妥当性を共

に増加させた企画が最も通過率が高い結果（通過率 0.38）となった。次いで、バランスの形態をとる企画（通過率 0.24）、妥当性が変化しないが独創性が増加した企画（通過率 0.25）、が続いた。応募枠別にみると、(b) 新規事業では、妥当性が変化しないが独創性の最大化の形態をとった企画が最も通過率が高く（通過率 0.50）、次いで統合の形態をとる企画（通過率 0.38）であるが、(c) 業務改革では、統合の形態が最も高く（通過率 0.40）であり、次いで独創性が変化しないが妥当性の最大化の形態をとる企画（0.33）であった。

### 3.2 二次審査通過企画のチーム構成

表 4 に、一次審査と二次審査における全体・応募枠別にみたチームメンバーの人数を示す。(a) 一次審査時点では、全体として 0 名（自分のみ）もしくは 1～2 名である企画が 50 件中 36 件であ

表 3 二次審査における企画に対する一次と二次の独創性と妥当性の自己評価の差と通過数  
※セル内は通過数／回答数(通過率)を示した

(a) 全体				
独創性_差	妥当性_差			総計
	減少	同じ	増加	
減少	0/1 (0)	–	0/1 (0)	2
同じ	0/1 (0)	4/17 (0.24)	3/13 (0.23)	31
増加	–	1/4 (0.25)	5/13 (0.38)	17
総計	0/2	5/21	8/27	50
(b) 新規事業				
独創性_差	妥当性_差			総計
	減少	同じ	増加	
減少	–	–	–	0
同じ	0/1 (0)	2/8 (0.25)	2/10 (0.2)	19
増加	–	1/2 (0.5)	3/8 (0.38)	10
総計	0/1	3/10	5/18	29
(c) 業務改革				
独創性_差	妥当性_差			総計
	減少	同じ	増加	
減少	0/1 (0)	–	0/1 (0)	2
同じ	–	2/9 (0.22)	1/3 (0.33)	12
増加	–	0/2 (0)	2/5 (0.4)	7
総計	0/1	2/11	3/9	21

り、チームの人数は少人数の企画が多い。そこで応募枠別にみると、新規事業のメンバー構成も全体と同様の傾向であるが、通過率は0名（自分のみ）が最も高い（通過率 0.31）。一方、業務改革では、0名（自分のみ）から5～6名まで各人数構成が一定数存在するが、1～2名の場合が最も通過率が高い（通過率 0.38）。(b) 二次審査時点では、全体としてチームメンバーが1～2名である企画が最も多いものの、7～8名以上まで各人数構成の企画が一定数存在し、全体、応募枠別にみても、およそ人数が多い方が通過率が高い傾向にある。

表5に、二次審査における全体・応募枠別にみた一次と二次のチームメンバー人数の差と通過率を示す。全体では、一次審査と二次審査でメンバーの人数が同じであるチームが多く、通過率でみるとメンバーを増加している企画の通過率が高い（通過率 0.4）。応募枠別にみると、新規事業でメンバーを増加した企画が通過しているが（通過率 0.47）、業務改革においてはその傾向は逆転しており、同じである企画が通過率が高い（通過率 0.25）。また、表6に、二次審査における全体・

応募枠別にみたチームメンバー構成の属性と通過率を示す。全体では、同じ部署のメンバーは多いほど通過率は増加しており、違う部署のメンバーでは1～2名が最も通過率が高く、社外メンバーでは3名以上が最も通過率が高いものの、社外メンバーの3名以上は1事例のみであるため参考とみると、次いで1～2名が通過率が高い。応募枠別にみると、同じ部署では、1～2名では新規事業の通過率は高いが業務改革では低く、逆に、0名では新規事業は低いが業務改革では高い傾向にある。このような傾向は、社外メンバーでも同様であり、新規では1～2名の通過率が高いが、業務改革では0名である方が通過率が高い。一方で、違う部署では、新規事業では0名に比べ1～2名および3名以上ともに通過率が高く、業務改革でも同様の傾向であるが、業務改革では、通過率というと3名以上が最も高い。

表5 二次審査における一次と二次の全体・応募枠別にみたチームメンバー人数の差と通過率  
※セル内は通過数／回答数(通過率)を示した

チーム_差	全体	応募枠	
		新規	業務
減少	0/1(0)	0/1(0)	-
同じ	5/29(0.17)	1/13(0.08)	4/16(0.25)
増加	8/20(0.4)	7/15(0.47)	1/5(0.2)
総計	13/50	8/29	5/21

表4 一次審査と二次審査における全体・応募枠別にみたチームメンバーの人数

(a) 一次審査時点			
チーム人数	全体	応募枠	
		新規	業務
0名（自分のみ）	5/22(0.23)	5/16(0.31)	0/6(0)
1～2名	4/14(0.29)	1/6(0.17)	3/8(0.38)
3～4名	1/6(0.17)	1/4(0.25)	0/2(0)
5～6名	2/5(0.4)	1/1(1)	1/4(0.25)
7～8名以上	1/3(0.33)	0/2(0)	1/1(1)
総計	13/50	8/29	5/21
(b) 二次審査時点			
チーム_差	全体	応募枠	
		新規	業務
0名（自分のみ）	0/9(0)	0/5(0)	0/4(0)
1～2名	4/17(0.24)	1/7(0.14)	3/10(0.3)
3～4名	3/10(0.3)	3/10(0.3)	-
5～6名	2/7(0.29)	2/3(0.67)	0/4(0)
7～8名以上	4/7(0.57)	2/4(0.5)	2/3(0.67)
総計	13/50	8/29	5/21

表6 二次審査における全体・応募枠別にみたチームメンバー構成の属性と通過率  
※セル内は通過数／回答数(通過率)を示した

チーム構成	全体	応募枠		
		新規	業務	
同じ部署	0 名	4/21 (0. 19)	2/12 (0. 17)	2/9 (0. 22)
	1-2 名	5/17 (0. 29)	4/11 (0. 36)	1/6 (0. 17)
	3 名以上	4/12 (0. 33)	2/6 (0. 33)	2/6 (0. 33)
違う部署	0 名	5/30 (0. 17)	3/16 (0. 19)	2/14 (0. 14)
	1-2 名	5/12 (0. 42)	3/7 (0. 43)	2/5 (0. 4)
	3 名以上	3/8 (0. 38)	2/6 (0. 33)	1/2 (0. 5)
社外	0 名	9/39 (0. 23)	4/20 (0. 2)	5/19 (0. 26)
	1-2 名	3/10 (0. 3)	3/8 (0. 38)	0/2 (0)
	3 名以上	1/1 (1)	1/1 (1)	-

### 3.3 二次審査通過企画の相談行動

表 7 に、二次審査における通過・非通過別あるいは応募枠別にみた相談対象者とその相談人数を示す。8 観点に分けた相談対象に対し、非通過に比べ通過企画は全項目において相談人数が多い傾向にある。表に示していないが、この傾向は、応募枠別にみても、ほとんどの項目において同様の傾向であった。結果として、相談者が多い方が通過しやすい可能性を示している。

また、相談対象者別にみると、通過企画において最も多い相談対象は課題解決したい対象者であり、非通過の企画であっても多くの相談をしていた。応募枠別にみると、新規事業では、課題解決したい対象者に次いで多いのは、社外の有識者・取引先であるのに対し、業務改革では、次点は違う部署の社員であった。また、相談対象者を社内・社外別にまとめてみると、新規事業の方が業務改革に比べ社外相談が多く、業務改革の方が新規事業に比べ社内相談が多いことから、提案内容に合わせた相談を行っている特徴がみられた。

表 7 二次審査における通過・非通過別あるいは応募枠別にみた相談対象者とその相談人数  
※セル内は得点化した選択肢の平均を示した

相談者	全体			応募枠	
	非通過	通過	平均	新規事業 平均	業務改革 平均
課題解決したい対象者	4.30	4.77	4.42	4.90	3.76
同じ部署（職場）の同僚	2.49	3.15	2.66	2.59	2.76
同じ部署（職場）の上司	1.86	2.15	1.94	1.93	1.95
事務局	2.05	2.08	2.06	2.03	2.10
違う部署の社員	2.54	2.92	2.64	2.24	3.19
社外の有識者・取引先	2.14	2.69	2.28	2.69	1.71
社外の知人・友人	1.73	1.92	1.78	1.83	1.71
その他	1.38	1.62	1.44	1.45	1.43
社内*	2.24	2.58	2.33	2.20	2.50
社外*	1.75	2.08	1.83	1.99	1.62

\*社内は、同じ部署（職場）の同僚、同じ部署（職場）の上司、事務局、違う部署の社員の平均を示し、社外は、社外の有識者・取引先、社外の知人・友人、その他の平均を示す

### 3.4 質的比較分析（QCA）の手続きと結果

2.4 で述べた観点から QCA により、3.1～3.3 の結果の組み合わせを検討する。先行研究(林 et al., 2022; 森, 2017; 田村, 2015)を参考に、(1)変数の選択および必要条件、(2)真理表に基づく十分条件、の 2 ステップで分析した。ただし、前述までの結果から応募枠別に傾向が異なっていたため、全体を対象にした分析は行わず、新規事業 29 件、業務改革 21 件をそれぞれ分析する。

#### 3.4.1. 変数の選択および必要条件

新規事業と業務改革を比較するために説明条件数を揃えることとし、Mello (2021)の事例数に対する説明条件数の推奨値に基づき、業務改革の事例数が 21 件であるため 4 条件とした。また、その 4 条件は RQ に基づき、検証したい変数の組み合わせとした。QCA に用いた変数一覧を表 8 に示す。3.1～3.3 より、独創性や妥当性を高めること、またチーム人数を増やすこと、また相談行動をすることで通過率が高い傾向がみられたため、相談行動のうち特徴的な社外相談を採用した。次に、森 (2017)の手順を参考に、必要条件の解を出したが、必要条件分析の閾値（包含度  $\text{inclN} \geq 0.90$ , 関連度  $\text{RoN} \geq 0.60$ , 被覆度  $\text{covN} \geq 0.60$ ）を満たすものが無かったため、解釈に用いていない。

#### 3.4.2. 真理表に基づく十分条件

条件変数 (ORIdif、SOVdif、TESdif、CONext) と結果変数 (OUT) の組み合わせを要約した真理表を作成し (表 9)、通過／非通過となる十分条件の

表 8 QCA に用いた変数一覧

変数	基準
独創性_差 (ORIdif)	該当する 7 件法の回答のうち、二
妥当性_差 (SOVdif)	次審査の回答から一次審査の回答
チーム人数_差 (TESdif)	の得点を引いて、減少または維持なら 0、増加している場合は 1
相談人数_社外 (CONext)	該当する 7 件法の回答のうち、1：なし（相談していない）場合を 0、2：1～2 名の回答より大きい場合（相談している）を 1
通過 (OUT)	二次審査に通過した場合を 1、非通過の場合を 0

論理式をクワイン＝マクラスキー法により単純化して解を導出した(田村, 2015)。その結果を表 10 に示す。複雑解、中間解、節約解のうち、本稿では最も簡潔に条件の組み合わせを検討できる節約解を用いることとし、通過／非通過となる閾値を整合性 (incl) 基準でそれぞれ 1.00 として、要約した簡潔解を示した。各解は、4 条件がどのように通過／非通過の要因となっているのかを示しており、表中の「●」は「当該条件を満たすこと」を、「⊗」は「当該条件を満たさないこと」

を意味し、空欄は結果に影響を及ぼさないことを示している。結果として、(a)新規事業は、通過要因 1 つ、非通過要因 4 つの合計 5 つの因果経路 (Sa/Fa1・Fa2・Fa3・Fa4) から構成されており、(b)業務改革は、通過要因 1 つ、非通過要因 3 つの合計 4 つの因果経路 (Sb/Fb1・Fb2・Fb3) から構成される結果となった。

(a)新規事業：通過の因果経路 Sa では、独創性\_差 (ORIdif) が増加しており、かつ相談人数\_社外 (CONext) が減少または維持、すなわち、相談し

表 9 真理表

(a) 新規事業								(b) 業務改革							
ORIdif	SOVdif	TESdif	CONext	OUT	n	incl	cases	ORIdif	SOVdif	TESdif	CONext	OUT	n	incl	cases
1	0	1	0	1	1	1	13	1	1	0	1	1	1	1	16
1	1	1	0	1	1	1	23	1	1	1	1	1	1	1	20
1	1	1	1	0	3	0.67	2, 12, 26	0	0	0	1	0	2	0.5	7, 13
0	1	1	0	0	4	0.5	6, 7, 24, 28	0	1	0	0	0	2	0.5	4, 10
0	0	0	1	0	3	0.33	16, 18, 22	0	0	0	0	0	6	0.17	8, 9, 11, 12,
0	0	1	0	0	3	0.33	3, 8, 25								17, 21
0	0	0	0	0	1	0	15	0	0	1	0	0	1	0	2
0	0	1	1	0	2	0	21, 29	0	0	1	1	0	1	0	5
0	1	0	0	0	3	0	4, 14, 17	0	1	1	1	0	2	0	3, 18
0	1	0	1	0	2	0	20, 27	1	0	0	0	0	1	0	15
0	1	1	1	0	1	0	10	1	0	0	1	0	1	0	6
1	0	0	1	0	1	0	19	1	1	0	0	0	3	0	1, 14, 19
1	1	0	1	0	4	0	1, 5, 9, 11								

表 10 QCA の解 (節約解)

(a) 新規事業						(b) 業務改革				
因果経路	通過		非通過			因果経路	通過		非通過	
	Sa	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4		Sb	Fb1	Fb2	Fb3
ORIdif	●		●			ORIdif	●	⊗	●	●
SOVdif				●	⊗	SOVdif	●		⊗	
TESdif		⊗	⊗	⊗	●	TESdif		●		
CONext	⊗	⊗			●	CONext	●			⊗
素整合性	1	1	1	1	1	素整合性	1	1	1	1
素被覆度	0.25	0.19	0.24	0.43	0.14	素被覆度	0.4	0.25	0.13	0.25
固有被覆度	0.25	0.48	0.05	0.10	0.14	固有被覆度	0.4	0.25	0.06	0.19
解整合性	1			1		解整合性	1		1	
解被覆度	0.25			0.67		解被覆度	0.4		0.56	
該当事例	13, 23	15;	19;	4, 14, 17;		該当事例	16;	2;	15;	15;
		4, 14, 17	1, 5, 9, 11	20, 27;	21, 29; 10			5;	6	1, 14, 19
				1, 5, 9, 11			20	3, 18		

ていないことを示す。事例 13, 23 は、独創性を高めているが、社外相談をしていない。一見、矛盾してみえるが、QCA では「課題解決したい対象者」は社外相談には入れていないため、課題解決者の相談に特化した相談行動と独創性を高める行動が、通過を支えていると解釈できる。一方、非通過の因果経路 Fa1 は、チーム人数\_差 (TESdif) が減少または維持している、かつ相談人数\_社外 (CONext) が減少または維持していることを示す。チーム人数が減少または維持しており、社外相談もしていないことを示しており、事例 15; 4, 14, 17 では、新規事業で必要となる外部情報を獲得しにくい状態であることが想定される。Fa2 では、独創性\_差 (ORIdif) が増加しており、かつチーム人数\_差 (TESdif) が減少または維持していることを示す。事例 19; 1, 5, 9, 11 では、独創性を高めるものの、チーム人数が変化しておらず、施策を実現できる体制が整っていないとすれば審査の企画の説得力に欠ける可能性がある。Fa3 は、妥当性\_差 (SOVdif) が増加しており、かつチーム人数\_差 (TESdif) が減少または維持している事例 (4, 14, 17; 20, 27; 1, 5, 9, 11) であり、Fa2 と同様に、解決策の妥当性を高めても、施策の実行ができる体制が整っていないとすれば企画の説得力に欠ける可能性がある。Fa4 は、妥当性\_差 (SOVdif) が減少または維持しており、かつチーム人数\_差 (TESdif) が増加、相談人数\_社外 (CONext) の相談をしていることを示す。事例 21, 29; 10 は、チーム人数が増加しており、外部相談もするが、解決策の妥当性が減少または維持していることから、外部情報を得たり、メンバーに巻き込んでいるが企画案に活かし切れなかったことが推察される。

(b) 業務改革: 通過の因果経路 Sb では、独創性\_差 (ORIdif) および妥当性\_差 (SOVdif) が増加しており、かつ相談人数\_社外 (CONext) が増加、すなわち、相談していることを示す。事例 16; 20 では、独創性や妥当性を高めており、社外相談をしていることから、企画の説得力を高められたことが通過の要因と想定される。一方、非通過の因果

経路 Fb1 は、独創性\_差 (ORIdif) が減少または維持している、かつチーム人数\_差 (TESdif) が増加していることを示す。チーム人数が増加しても、独創性を高められないことで、一次審査時点からの提案内容の変化がみられないことから、事例 2; 5; 3, 18 では、非通過と判断された可能性がある。Fb2 は、独創性\_差 (ORIdif) が増加しており、かつ妥当性\_差 (SOVdif) が減少または維持している事例 (15; 6) であり、独創性を高めても妥当性を高められない場合は、評価されない可能が示される。Fb3 は、独創性\_差 (ORIdif) が増加しており、かつ相談人数\_社外 (CONext) が減少または維持していることを示す。事例 15; 1, 14, 19 は、独創性を高めても外部相談をしていなければ、納得感が高められない可能性が示された。

#### 4. 議論と結論

本稿では、企業内の事業提案制度において、アイデアの自己評価、チーム構成、相談行動と審査結果との関係から、企業内の従業員提案制度における創造的行動の比較をおこなった。

一般に提案制度では、従業員目線の創造的なアイデアを求めるが、必ずしも独創性のみが高くても通過しておらず、審査基準で求められる解決策の妥当性とのバランスを取りながら、意図的にブラッシュアップした企画が通過していた。チーム構成では、人数は一次審査通過に合わせて増加している企画が通過しやすく、新規事業では同じ部署、違う部署、社外の 3 つの属性のメンバーを構成している企画の通過率は一定程度あるが、業務改革では社外の属性のメンバー構成をしている企画は非通過であった。また、相談行動において、相談者が多い方が通過しやすい可能性を示しているが、新規であれば社外相談を多くするなどの企画内容に合わせた相談行動が通過率を高める傾向にあった。企画を相談をする際、社外メンバーをチームに巻き込むか相談相手とするか、行動と通過結果との関係性が伺える。

また、QCA により、一次審査から二次審査までの期間で、独創性や妥当性を高めること、またチ

ーム構成を増やすこと、また社外の相談行動をすることと、通過／非通過の各要因の組み合わせを検討した。新規事業では、通過条件 (Sa) として、独創性を高める場合は、社外相談ではなく、企画の課題解決対象者への相談が重要であり、非通過条件 (Fa1, Fa2, Fa3) としてチーム構成の減少または維持が要因になっていることから、比較的チーム構成を増加する方が企画の通過に影響する可能性があるものの、それが通過要因を決定することにならない点は注意したい。業務改革では、通過条件 (Sb) として、独創性だけではなく妥当性および社外相談が必要であり、非通過条件 (Fb2, Fb3) として独創性だけ高められても、妥当性あるいは社外相談がなければ通過しないことから、独創性のみに着目した企画は評価されていないことが伺える。

これまでの結果は、Harvey & Berry (2023) の示す創造性の3つの形態において、最大化のみではなくバランスや統合の視点が創造的行動に求められることの一つの実証になった。また、佐藤 & 稲水 (2022) のいう異業種チームの創造性を高めるのは相談者の存在である点と整合的な結果となった。Perry-Smith & Mannucci (2017) が指摘しているアイデアの生成・精緻化のジレンマは、社外相談とチーム構成のバランスから、乗り越えている可能性が示唆された。Lasrado et al. (2016) によれば、従業員提案スキームにおける成功要因および成功基準が報告されているが、要因のなかにある職場における上司や同僚などの相互関係や具体的な行動は検証されていないが、本調査はその一部を検証した。

限界の一つは、単一企業のみを検証である点である。本調査で示した結果は、企業または事業領域特有の傾向となる可能性があり、一般化に向け更なる検討が必要である。本研究は、東京大学大学院経済学研究科の倫理審査を経て、行われた。最後に、X社の調査協力者に謝意を表する。

## 5. 参考文献

Harvey, S., & Berry, J. W. (2023). Toward a

meta-theory of creativity forms: How novelty and usefulness shape creativity. *Academy of Management Review*, 48(3), 504-529.

林侑輝・坂井貴行・山田仁一郎 (2022). 技術移転のハンズオン・モデル —大学発技術の上市を促進するプロセス要因の分析. *組織科学*, 55(4), 67-79.

Lasrado, F., Arif, M., Rizvi, A., & Urdzik, C. (2016). Critical success factors for employee suggestion schemes: A literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2), 315-339.

Mello, P. A. (2021). *Qualitative comparative analysis: An introduction to research design and application*. Washington, DC: Georgetown University Press.

森大輔 (2017). 質的比較分析(QCA)のソフトの使用方法: fs/QCAとRのQCA・SetMethodsパッケージ(1). *熊本法学*, 140, 209-250.

大崎達哉・内平直志 (2021). 企業における新規事業提案制度への取り組み —組織行動変革を実現する動態モデルの提案. *ナレッジ・マネジメント研究*, 19, 17-31.

Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53-79.

Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96.

佐藤徳紀・稲水伸行 (2022). 境界が曖昧なチームにおける創造的プロセスの考察 —企業におけるビジネスアイデアコンテストの定性的・定量的分析. *経営行動科学学会 第25回年次大会 発表論文集*, 35-42.

田村正紀 (2015). 経営事例の質的比較分析 —スモールデータで因果を探る. 白桃書房.